

# Consultor Municipal

## A Gestão Tributária Municipal (I)

A palavra 'gestão', atualmente na moda, é originária do latim *gestio*, ação de dirigir, gerenciar. Significa ações de gerência, de administrar. No uso trivial, as palavras 'gestão' e 'administração' se confundem, mas não são, necessariamente, sinônimas. No idioma inglês, usa-se a expressão *management* para significar gestão ou gerência, enquanto *administration* é reservada para administração. Administrar teria por foco o universo de atividades, uma visão macro daquilo que está sendo administrado, vista de cima, do topo da pirâmide. Gestão é mais direcionada a cada uma das atividades, diretamente exercida na base da pirâmide. Mas, enfim, não há dúvida que as palavras se confundem e o título do artigo poderia ser "A Administração Tributária Municipal", talvez sem alterar o sentido desejado.

Gestão de órgãos públicos se faz com pessoas; instalações, equipamentos e sistemas organizacionais; e normas legais e procedimentos regulamentares. Este artigo vai se restringir ao órgão administrativo que cuida da arrecadação tributária dos Municípios.

Vamos tratar inicialmente das pessoas, ou seja, dos agentes públicos atuantes na administração tributária municipal.

Considera-se agente público toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta. Podem ser distribuídos em quatro categorias:

- 1 – agentes políticos;
- 2 – servidores públicos;
- 3 – militares;
- 4 – particulares em colaboração com o Poder Público.

Para Hely Lopes Meirelles, "agentes políticos são os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais". O Professor Celso Antonio Bandeira de Mello, por sua vez, limita os agentes políticos aos titulares dos cargos estruturais à organização política do País. Para ele, são agentes políticos apenas o

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

Presidente da República, os Governadores, os Prefeitos e respectivos auxiliares imediatos.

Ao adotarmos a definição de Celso Antonio Bandeira de Mello, para fins de administração pública municipal, poder-se-ia dizer que apenas o Prefeito e os seus Secretários seriam agentes políticos, a excluir da categoria as pessoas nomeadas para cargos de subordinação indireta ao Prefeito. Não seriam, assim, considerados agentes políticos, os “subsecretários”, os diretores de departamentos e outros cargos de confiança. Esses passariam a integrar a categoria de servidores públicos.

Vale ressaltar que o art. 37, V, da Constituição Federal (com a redação da Emenda Constitucional n. 19), estabelece que “as funções de confiança serão exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

Como se vê, as funções de confiança deveriam ser exercidas por servidores de carreira, aceitando-se nomeações de pessoas estranhas ao quadro somente em casos excepcionais e desde que a lei do ente político determine o percentual permitido de nomeações e suas condições. A maioria das leis orgânicas municipais não prescreve percentuais de nomeações permitidas, apesar da norma constitucional.

Servidores públicos, em sentido amplo, são as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e remuneração paga pelos cofres públicos.

Por seu lado, os servidores públicos podem ser:

- estatutários, sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos;
- empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público;
- servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender necessidade temporária de excepcional interesse público. Os servidores temporários não ocupam cargo público, mas exercem funções de natureza específica.

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, pode-se dizer que não existe mais a expressão “funcionário público”, substituída por “servidor público”. A partir da Emenda Constitucional n. 19/1998, cada esfera de governo deve instituir o regime estatutário ou o contratual, com a possibilidade de os dois regimes conviverem na mesma entidade ou órgão.

Feito esse breve preâmbulo sobre servidores públicos, vamos tratar de gestão da administração tributária sob o enfoque de pessoal.

Os servidores públicos que atuam na administração tributária ocupam cargos públicos, criados e definidos por lei, com denominação própria e específica daquele órgão. A lei detalha as atribuições dos cargos e fixa o padrão de vencimento e garante as gratificações que lhes são pertinentes. Por serem cargos específicos, os servidores neles lotados não podem ser transferidos para outros setores da administração pública, a não ser quando nomeados para exercerem funções de chefia, assessoramento, direção e outras. Mesmo assim, o servidor público da administração tributária tem o direito de não aceitar a transferência, se esta não lhe parecer conveniente.

O art. 37, XXII, da Constituição Federal estabelece que as administrações tributárias são atividades essenciais ao funcionamento do Estado e exercidas por servidores de carreiras específicas. Embora seja este um dispositivo constitucional, poucos Municípios o cumprem.

É possível distinguir as seguintes modalidades de servidores públicos da administração tributária:

I – Servidores de cargos que exercem atividades ‘de linha’;

II – Servidores de cargos que exercem atividades de apoio;

III – Servidores de cargos e funções que exercem atividades genéricas ou não específicas.

Cargos ‘de linha’ são daqueles servidores que atuam diretamente na arrecadação, como, por exemplo, os auditores fiscais tributários, procuradores fiscais, técnicos fiscais tributários, agentes lançadores tributários, e outras denominações previstas nas leis municipais.

Cargos de apoio são daqueles servidores que atuam na base, em trabalhos internos, mas diretamente ligados aos que operam na linha de frente, como,

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

---

# Consultor Municipal

---

por exemplo, os de assistente administrativo tributário, técnico em dívida ativa, técnico de avaliação de imóveis, atendente de contribuintes, técnico tributário de informática, e outras denominações previstas nas leis municipais.

Cargos que exercem atividades genéricas são as únicas não específicas da administração tributária, tais como motorista, auxiliar administrativo, contínuo, digitador, etc.

Os cargos de linha e de apoio são específicos da administração tributária, não se admitindo deslocamento para outras funções, a não ser de direção, chefia e assessoramento. Exige-se concurso público para preenchimento de suas vagas.

## **A Gestão de Pessoal**

Gerenciar pessoas significa desenvolver profissionais. O gestor de pessoal tem que atuar de forma mais influente e menos autoritária, pois o modelo de controlador, a determinar o que os servidores são obrigados a fazer já caiu por terra diante de sua ineficácia. Atuar de forma mais influente significa a criação de um elo de lealdade e uma conexão maior entre o gestor e os servidores. A lealdade significa aqui uma clareza de intenções, sem subterfúgios ou mistérios.

Não se pode ordenar a um subordinado que seja produtivo ou cooperativo. Em vez de dar ordem, o gestor tem que desenvolver tais predicados, estabelecendo conexões na troca de informações, conhecendo as características de cada servidor e sabendo aproveitá-las.

Segundo a revista “Valor – Carreira”, há uma frase na *Haas Business School*, escola de negócios da Universidade de Berkeley, que funciona como uma espécie de mantra: “Nós somos eternos aprendizes”. Todos lá exercem essa prática, dos mais graduados professores aos alunos novatos, todos são eternos aprendizes, o que não deixa de ser a mais pura da verdade. No entanto, a insegurança de alguns chefes, preocupados em não demonstrar desconhecimento, cria uma blindagem contra os seus servidores, pois acham, inutilmente, que essa distância os aliviará de situações consideradas por eles como constrangedoras. Ledo engano. O fato de desconhecer ou ter poucos conhecimentos de certa matéria, isso o pessoal já sabe de antemão, não precisa esconder. Tal fato, porém, não diminui a figura do chefe em relação aos seus subordinados, exceto quando, apesar de sua ignorância, nada faz para

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

corrigi-la ou finge ser um douto no assunto, na tentativa de enganar os demais. Aí, sim, o erro é fatal.

Temos, então, três regras iniciais para o gestor de pessoal:

1ª: “Nada se consegue com o uso da chibata, a não ser um ambiente hostil e improdutivo”

2ª: “Jamais subestime a inteligência de seus subordinados”;

3ª: “A mentira nunca prospera nas relações com subordinados”.

Gestor eficaz é aquele que está sempre interessado em absorver conhecimentos. É um gestor de mente aberta e não sofre qualquer sentimento de vergonha ou de humilhação quando resolve mudar a sua ideia sobre determinado assunto.

E só podemos mudar de opinião se tivermos a capacidade de ouvir pessoas. Essa relação de troca de informações é básica para o sucesso do desempenho do grupo. Em termos práticos, a transparência nas relações exige:

a) Grupo: reuniões mensais para apresentação de resultados, de cumprimento de metas, de casos especiais de sucesso ou de insucesso, e propostas de estratégias para futuro;

b) Individual: avaliações de desempenho trimestrais, para cada servidor, e respectivo *feedback*.

Alguns especialistas de recursos humanos costumam classificar os profissionais em três tipos:

- os engajados, aqueles que mostram paixão, conexão, inovam e lidam bem com mudanças;

- os assentados, aqueles que atuam somente em sua zona de conforto, não saem do lugar que ocupam e gastam energia apenas em cumprir suas atividades rotineiras;

- os desengajados, ou como é mais conhecido, o grupo de “ervas daninhas”, aqueles que contaminam o ambiente, reclamam de tudo e fomentam a discórdia interna.

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

Dizem esses especialistas que os bons gestores devem identificar esses perfis, dar os desafios certos para cada profissional e tirar do barco aqueles que agem negativamente.

Ocorre, porém, que ninguém é “erva daninha” porque quer. Aliás, é daninha aos olhos dos outros, nunca aos seus próprios olhos. Todos aqueles desengajados se julgam vítimas de alguma coisa que, às vezes, aconteceu há séculos, mas não consegue esquecê-la ou superá-la. Considera-se um injustiçado, pois há sempre uma razão, geralmente oculta, a fomentar sua revolta. Cabe ao gestor investigar para desvendar o motivo desse comportamento, o que somente será possível de conseguir através do diálogo e da entrevista. Excluindo os casos de psicopatia, é possível conquistar o desengajado através de novas propostas e desafios. Conhecemos casos em que o desengajado transformou-se radicalmente, graças à habilidade do gestor de identificar o ponto certo da causa do problema para operar transformações de conduta naquele servidor.

Nem sempre o engajamento do servidor se consegue com aumento de salário. Numa pesquisa feita entre as melhores empresas de gestão de pessoal foram destacados fatores de desenvolvimento profissional e reconhecimento não financeiro por suas contribuições entre os principais motivadores de satisfação.

Não dizer com isso que salário não é importante. Evidente que é, mas não é somente o valor do salário que provoca o engajamento do servidor. A motivação de um profissional é, também, decorrente das responsabilidades assumidas, e desde que essas responsabilidades sejam definidas de forma clara e os seus resultados permanentemente acompanhados, estimulados e discutidos.

As responsabilidades não são impostas, mas giram em torno de um projeto amplamente discutido com o servidor. Ao estabelecer um projeto de responsabilidades ao servidor, algumas perguntas são indispensáveis:

- Você se sente apto para assumir tal responsabilidade?
- O que você precisa para assumir tal responsabilidade? Treinamento? Espaço físico? Equipamentos? Tempo?

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

Em relação ao aspecto da recompensa, a Administração Pública não tem a liberdade das empresas privadas na fixação de vencimentos, mas é possível o gerenciamento através de gratificações.

A política de gratificação tem que ser exercida por meio de uma gestão de resultados e de qualidade.

A “meritocracia”

A política de conceder gratificações iguais para desiguais não é isonômica e não cumpre com o seu objetivo maior que é, justamente, premiar o melhor desempenho. Ao contrário, essa forma de gratificar em nada estimula o servidor a melhorar o seu trabalho e passa a considerar o valor da gratificação como parte integrante do salário.

A gratificação deve ser entendida como um reconhecimento financeiro justo e adequado ao resultado obtido pelo trabalho do servidor. Ocorre que, em muitas situações, o resultado não pode ser medido ou avaliado por meios tangíveis, em valores concretos. Por isso, o resultado obtido pelo servidor tem que estar agregado à qualidade do serviço realizado.

E aí surge outra dificuldade: qual seria a melhor maneira de identificar o que vem a ser qualidade no serviço? O conceito de qualidade pode variar de acordo com o cenário focalizado, e, no nosso caso, temos duas dimensões de análise:

a) a qualidade funcional; e

b) a qualidade técnica.

Qualidade funcional corresponde ao comportamento do servidor, tais como pontualidade, cortesia, atenção, presteza, interesse, facilidade de comunicação etc. Soma-se ao comportamento a capacidade de inovar, gerar novas ideias, motivação e a facilidade de resolver situações anormais.

Qualidade técnica significa conhecimento. Vincula-se ao nível de conhecimento do servidor, levando em conta a sua capacidade de entendimento das normas legais, aprimoramento cultural e habilidades de discernimento e julgamento.

Qualidade também envolve características de perfis dos servidores, entre esses, o de saber distinguir o servidor “assentado”, muito bom em realizar tarefas simples e individuais, daquele que trabalha sob uma visão

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

multidimensional, de conjunto, a destacar, mais do que a sua própria, a qualidade global do setor.

A política de gratificação deve ser, assim, orientada pela qualidade do serviço prestado pelo servidor. Até mesmo para aqueles servidores que atuam diretamente na arrecadação, como os auditores fiscais. Vamos supor o trabalho de levantamento fiscal feito por um servidor, cujo resultado redundou no lançamento de valor substancial. Ocorre que o contribuinte ingressou com impugnação administrativa. Este é o momento de o gestor verificar a qualidade do serviço praticado pelo servidor. Caso a instância de julgamento administrativo acatar o recurso do contribuinte, sinaliza-se que o trabalho não foi bem executado, não tendo o servidor direito à gratificação. Mas, se o recurso for indeferido administrativamente, mesmo que o contribuinte recorra à Justiça e protele o pagamento, a qualidade do trabalho está identificada, justificando-se o pagamento da gratificação.

Dito isso, podemos dizer que o melhor critério de remuneração do servidor público está circunscrito aos três itens abaixo:

- a) Salário ou Vencimento – segue a lei geral de cargos e salários;
- b) Benefícios – tipo auxílio alimentação, transporte, plano de saúde etc., conforme previsão legal;
- c) Reconhecimento – política de gratificações individuais e coletivas, tendo em vista a qualidade no desempenho e os resultados alcançados.

## **A Gratificação por pontos**

O sistema de avaliação mais utilizado nas Prefeituras, para conceder gratificação ao servidor, é o sistema por pontos. Esse sistema compreende um programa de escala de pontos para cada um dos fatores considerados como os mais relevantes e importantes para o desempenho do servidor.

Há dois sistemas por pontos:

1º: o que aplica graduação por serviços normais da rotina do servidor (por processo despachado, por atendimento de contribuintes, por lançamento tributário, por autuação lavrada etc.);

2º: o que aplica graduação por fatores subjetivos de qualidade (aptidão, educação, capacidade de julgamento, esforço, inovação, responsabilidade etc.).

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

O primeiro é o mais comum, em vista de sua maior objetividade.

O sistema exige regulamento, baseado em lei municipal. São selecionados os fatores a serem utilizados e cada um deles é desdobrado em graus, com definições precisas para cada um. O número de elementos pode variar dependendo do setor ou da atividade específica do servidor. O valor da gratificação vai oscilar de acordo com o número de pontos alcançados.

A gratificação é mensal e de responsabilidade do gestor, através de processo administrativo, posteriormente encaminhado à Secretaria de Administração ou de Recursos Humanos.

As vantagens do sistema de pontos são as seguintes:

- considera fatores individuais ao invés do trabalho como um todo;
- uma vez definidos os fatores e gradações, a avaliação é simples e rápida.

As desvantagens do sistema de ponto são as seguintes:

- é quase impossível que a gradação de fatores e os valores de pontos sejam reconhecidamente satisfatórios;
- o máximo e o mínimo de pontos para cada fator são fixados arbitrariamente, sem correspondência ao resultado obtido;
- a avaliação é feita mediante padrões preconcebidos, e não à base de comparação de trabalho;
- pode transformar o servidor em “máquina” de pontuação, mais preocupado em fazer pontos do que, efetivamente, produzir em prol da administração.

## **A Gratificação por resultados e qualidade**

O sistema de avaliação por resultado/qualidade não deixa de ser um sistema de pontos, mas o critério de avaliação funciona de forma diferente. Na administração tributária, há uma gradação pelo efetivo aumento da receita direta e outra gradação de fatores individuais de qualidade.

Em outras palavras, o aumento da receita diretamente relacionada com as atividades dos servidores (avaliação por resultado) representa um total de pontos para todos igualmente. Ou seja, não só os servidores de linha como também os de apoio participam dessa parcela da gratificação.

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

Há, porém, uma proporcionalidade com os salários de cada servidor. A gratificação é assim medida por percentagem do salário de cada um.

Desta forma, é preciso separar os servidores por suas funções: quem trabalha, direta ou indiretamente, com o IPTU, fará jus à gratificação caso haja o cumprimento da meta de crescimento da receita daquele imposto. O mesmo se dá com quem trabalha com o ITBI, com o ISS e com a Dívida Ativa.

Paralelamente, ocorre a avaliação por qualidade. Um determinado número de pontos é adicionado à gratificação em razão da qualidade individual do servidor demonstrada naquele período.

O sistema por qualidade exige comparações do desempenho de um servidor com os outros equivalentes. Apesar de ser um critério subjetivo, quanto mais alinhar fatores objetivos melhor fica para compreensão do grupo.

Exemplos:

- Assiduidade (servidor que não faltou e cumpriu o horário de trabalho);
- Deferimento de todos os autos de infração lavrados;
- Número de pagamentos ou parcelamentos conseguidos na cobrança amigável (Dívida Ativa e Procuradoria Fiscal);
- Cuidados observados no manuseio e despacho de processos administrativos (observar a numeração das folhas, cancelar os espaços em branco, despachar com precisão, cumprir prazo de trânsito processual etc.);
- Participação em treinamento interno e externo;
- Aprovação em cursos externos de ensino, por iniciativa própria;
- Apresentação de novas ideias e sugestões de inovação ao trabalho.

Junto a esses, alguns critérios subjetivos não podem faltar como:

- Educação e civilidade;
- Liderança;
- Responsabilidade;

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

- Participação;
- Relacionamento.

A avaliação por qualidade independe do resultado. Pode, assim, um servidor receber a gratificação mesmo que a receita direta não tenha alcançado a meta prevista.

## O Servidor burocrata

A palavra burocracia é de origem francesa – *bureaucratie*-, a significar o poder dos membros do Estado ou de qualquer aparelho administrativo. Atualmente, expressa a rigorosa formalidade no desempenho dos serviços públicos.

Burocracia é uma expressão perigosa. Tem um sentido positivo por seguir rigidamente um regulamento ou a lei, impedindo decisões arbitrárias ou pessoais. A essência da burocracia seria atender o princípio da impessoalidade: obedecer às normas regulamentares para todos, sem clientelismos ou favorecimentos.

Mas, o modelo burocrático sofre do enorme perigo da ineficiência, não só pela lentidão das decisões como pelo volume de rituais e conseqüente inchaço de pessoal. Ao mesmo tempo em que proporciona uma ordenação das rotinas, conduzindo os servidores à rígida obediência de regras preestabelecidas, a burocracia limita a criatividade ou a capacidade de pensar ou de repensar dos servidores.

Reproduzimos abaixo um interessante quadro de Pinchot no qual compara os períodos de triunfo e queda da burocracia:

### Burocracia: triunfo e queda

O que é a Burocracia	Por que triunfou	Por que não funciona mais
Cadeia de comando hierárquica.	Trouxe uma ordem simples e em grande escala.  Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio de seus subordinados.	É incapaz de lidar com a complexidade.  O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da organização.

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

Especialização/Organização por função.	Produzia eficiência através da divisão de trabalho.  Focalizava a inteligência.	Não proporciona comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas.
Regras uniformes.	Criava uma sensação de justiça.  Estabelecia claramente o poder dos chefes.	Continua precisando de regras, mas de regras diferentes.
Procedimentos padronizados.	Proporcionava uma memória organizacional incipiente.  Capaz de aproveitar trabalhadores não-qualificados. Sobrepujou os hábitos antigos.	Responde lentamente à mudança. Não lida bem com a complexidade.  Não estimula a interconexão.
Uma carreira de avanços hierárquicos.	Comprava a lealdade.  Supria a continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados.	Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções; portanto, não há espaço suficiente para o avanço.
Relações impessoais.	Força reduzida do nepotismo. Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras.	Serviços intensivos de informação exigem relacionamentos profundos.
Coordenação de cima.	Fornecia orientação aos trabalhadores não-qualificados. Supria a supervisão intensa exigida pela rápida rotatividade em	Os empregados treinados estão preparados para o autogerenciamento.

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

serviços monótonos.

Fonte: PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. *O poder das pessoas*. São Paulo: Campus, 1993:41-42.

Temos excelentes servidores burocráticos, mas, também, péssimos inovadores. Entretanto, não dizer com isso que o servidor burocrático é o culpado, porque ele simplesmente segue as regras recebidas. No entanto, é ele o responsável para executar aquele determinado serviço e se ele próprio não constata a deficiência dos procedimentos burocráticos ou não se importa em relatar aos seus superiores os problemas que as normas estão provocando, a qualidade dos seus serviços, de fato, deixa a desejar.

Neste sentido, deve o gestor estar sempre à disposição dos servidores para ouvir sugestões e ideias de melhorar o serviço e, principalmente, de reduzir o excesso de burocracia, mas sem caminhar para o informalismo das ações administrativas. A criatividade seria, então, outro fator de qualidade a ser considerada ao premiar um servidor.

## **A estrutura funcional**

Uma das frases mais comuns em repartições é a seguinte: “Aqui tem muito cacique para pouco índio”. E, por incrível que pareça, em geral é verdadeira. Já tivemos a oportunidade de encontrar uma estrutura administrativa na área fiscal tributária assim formada:

Um Subsecretário de Fiscalização Tributária;

Três Assessores do Subsecretário de Fiscalização Tributária;

Um Diretor de Fiscalização Tributária;

Doze Coordenadores de Fiscalização Tributária;

Quatro Chefes de Fiscalização Tributária;

Excluindo o Subsecretário, todas as demais funções eram ocupadas por Fiscais. O quadro total era composto de 28 Fiscais, ou seja, apenas oito Fiscais atuavam, efetivamente, na fiscalização direta. A justificativa, como sempre, era a de melhorar o salário da maioria com a função gratificada, mas ninguém

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

conseguia convencer aos oitos fiscais que ‘sobraram’ na distribuição das funções gratificadas, a razão de não serem, também, beneficiados.

Mas, o problema maior não era esse. O problema maior era a existência de muitos “caciques” dando ordem e os “índios” sem saber a quem obedecer. A piorar, alimentava-se uma rivalidade entre as ‘autoridades’, cada um se julgando superior ao outro, criavam-se as ‘panelinhas’ e até lutas corporais entre os desafetos. Enfim, todos batiam cabeças e ninguém trabalhava o essencial, ou a bem dizer, naquela altura ninguém mais sabia o que estava ali fazendo.

A estrutura tem que ser sólida; lúcida nas definições das funções; e alinhadas ao desempenho profissional. Em muitos casos, é preciso eliminar os elos da corrente que prejudicam a comunicação interna, pois é curial o fato de que a comunicação repetitiva perde a substância ou até se reverte o seu objetivo.

Temos, então, mais uma das regras básicas de gestão de pessoal: “aproxime-se dos servidores e a comunicação será mais compreensível e eficaz”.

Embora tudo vá depender do porte da administração tributária municipal, uma boa estrutura compreende apenas três níveis hierárquicos:

- a autoridade mediata, ou liderança sênior;
- o superior imediato, responsável pelo desempenho de seus servidores;
- os servidores do setor respectivo.

Adicionar outros níveis só para fazer crescer (e ficar mais bonito) o organograma do setor prejudica, normalmente, a relação e a comunicação interpessoal. Aliás, o serviço público é muito criativo em criar títulos, os quais, ao frigar dos ovos, nada significam na estrutura organizacional, tipo subgerente, subchefe, coordenador, assessor, supervisor, adjunto, subdiretor e tantos outros. São aqueles títulos que a turma de baixo denomina com nomes impróprios, tais como “aspone” ou “supone”, com o intuito de ridicularizar os colegas detentores desses títulos.

## **A Avaliação e o *feedback***

Já foi dito que um dos melhores métodos para melhorar o desempenho dos servidores é o diálogo. Mas, é preciso destacar a conversa informal de uma avaliação formal e profissional. A avaliação consiste de uma apreciação

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

sistemática e obrigatória do desempenho de todos, regida por regulamento a definir prazos e metodologia.

O maior perigo de um programa de avaliação é este cair numa rotina trivial de preencher formulários para depois serem arquivados, sem surtir qualquer resultado ou consequência. Quando isso acontece, o servidor se desestimula, passa a preencher o papelório de qualquer maneira, de má vontade, pois sabe que aquilo de nada vai servir.

Por isso, o melhor sistema de avaliação é o de *feedback*, isto é, quando ocorre a troca de informações com o servidor sobre o seu desempenho, tendo este a oportunidade de conhecer a visão do seu gestor sobre a sua forma de atuar. A expressão *feedback* é traduzida por realimentação ou por um mecanismo de revisão profissional.

Com esse sistema, não estamos simplesmente avaliando o servidor, mas conversando com ele sobre o seu desempenho. O servidor não tem nada de preencher questionários, mas, sim, ter a oportunidade de reunir-se sozinho com o gestor e trocar informações. Por sua vez, o gestor não pode ter uma conduta crítica e de questionamentos agressivos, pois tal comportamento gera mágoa e constrangimento.

Pois, então, o *feedback* é uma grande oportunidade de conhecimento e aperfeiçoamento mútuo. Não há, também, que estabelecer prazos para o *feedback*, podendo cada servidor ter um período maior ou menor de entrevistas, tudo a depender das decisões tomadas anteriormente, com a necessidade de manter acompanhamento. No entanto, nenhum servidor pode ficar um longo tempo sem *feedback*. A entrevista demonstra o interesse do gestor em relação àquele servidor. E não fica somente a depender do chamado da chefia; o servidor pode solicitar uma entrevista quando julgar necessária. O gestor que nega receber o subordinado é o mesmo que castigá-lo pela indiferença.

A técnica da entrevista é conhecida: não permitir interrupções, a não ser em casos urgentes e identificados previamente ao servidor. A cordialidade é imprescindível. Fixar-se nos assuntos da conversa e não ficar remexendo papéis na mesa ou fazendo outros trabalhos ao mesmo tempo.

O *feedback* tem que ser planejado, ou seja, saber o que dizer e os assuntos que serão discutidos. Para tanto, manter uma pasta para cada servidor, a fim

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

# Consultor Municipal

de verificar o resultado das conversas anteriores. Durante a conversa, evitar generalizações, não comentar ou dar opiniões sobre outros servidores. Se tiver que fazer uma crítica, que faça, mas com o criticado, jamais em público. E ter a capacidade de ouvir, mas ouvir não é preparar-se para responder, ou defender-se. Não é difícil para ninguém perceber quando alguém finge que está ouvindo, e, sim, montando na cabeça uma resposta ou uma frase mais “inteligente” do que aquilo que está sendo dito.

Outro aspecto essencial é cumprir o que foi acordado durante o *feedback*. Se ficar decidido, por exemplo, que aquele servidor precisa de um treinamento interno ou externo, que este treinamento seja, realmente, providenciado. O gestor tem que ser sempre sincero, por exemplo: “este ano não tenho verba para pagar esse treinamento, mas vou tentar para o próximo exercício”. E se disse isso, tem que manter o servidor informado do resultado de suas tentativas.

Alguns autores identificam os seguintes tipos de *feedback*:

- O *feedback* positivo, aquele que vem a reforçar o comportamento e o desempenho do servidor. É o momento de enaltecer o trabalho desenvolvido e demonstrar o reconhecimento do gestor;
- O *feedback* corretivo, aquele que identifica problemas de comportamento ou de desempenho do servidor. É o momento de entender os motivos dos problemas, a forma de corrigi-los e evitar que se repitam. O gestor deve abordar o assunto de forma aberta e ouvir a opinião do servidor e propostas de solução.

No entanto, o melhor é quando se pode fazer uma mistura dos dois tipos acima. E isso é possível porque, em geral, um servidor tem aspectos bons no seu desempenho, e também alguns aspectos ineficientes que precisam ser melhorados. Assim, o *feedback* não será focado apenas em coisas boas ou ruins. A eficácia do processo exige que se façam elogios e observações destacando as qualidades do servidor, mas intercalar assuntos relativos às coisas ruins.

Adotar o sistema de avaliação por *feedback* gera, inicialmente, resistências e desconfianças, exigindo algum tempo para consolidar-se no ambiente de trabalho e nas relações gestor/servidor. Mas, quando os servidores sentem segurança no processo, e constatam que o resultado da entrevista foi colocado

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329

---

# Consultor Municipal

---

em ação, percebendo que as coisas estão acontecendo, acabam aceitando e até incentivando a prática.

Nas empresas particulares e repartições públicas que aplicam o *feedback* persistente e profissional, ocorreu uma transição notável: os próprios servidores procuram agendar com o gestor suas entrevistas, não precisando mais a chefia estabelecer um calendário ou agenda de avaliações.

(final da parte I)

Roberto Tauil

Dezembro de 2009.

[www.consultormunicipal.adv.br](http://www.consultormunicipal.adv.br)

Rua Comendador Manuel Azevedo Falcão, 112, Niterói, RJ

CEP 24.358-390

Telefax: 21 2709-8329